

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**CORRELAÇÃO ENTRE AS DIMENSÕES DA  
PERSONALIDADE E AS COMPETÊNCIAS  
COMPORTAMENTAIS**

**Ana Sara Kong Nunes**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações**

**2018**

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**CORRELAÇÃO ENTRE AS DIMENSÕES DA  
PERSONALIDADE E AS COMPETÊNCIAS  
COMPORTAMENTAIS**

**Ana Sara Kong Nunes**

Dissertação Orientada pela Prof<sup>ª</sup>. Doutora Isabel Paredes

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações**

**2018**

## **Agradecimentos**

Agradeço a todos, família e amigos, que me apoiaram e incentivaram a continuar durante esta meta final do meu percurso académico.

Agradeço em especial à Professora Isabel Paredes, que sem ela não seria possível a elaboração desta dissertação. Obrigada pela valiosa e constante orientação, pelos recursos disponibilizados, por todo o apoio e dedicação e por todo o tempo dispensado.

## Resumo

O segredo para o sucesso de uma organização encontra-se no desempenho dos seus colaboradores. O desempenho na função são os comportamentos que uma pessoa manifesta no local de trabalho, que podem ser definidos através das competências (comportamentos manifestados) e da personalidade (predisposição para manifestar certos comportamentos). Assim sendo, este estudo tem como objetivo estudar a relação entre as dimensões da personalidade operacionalizadas pelo questionário OPQ32r e as competências comportamentais identificadas na Estrutura Universal de Competências da SHL. Para estudar esta relação, foi utilizada uma amostra de 504 participantes a quem foi pedido que respondessem ao questionário de personalidade OPQ32r e que realizassem exercícios de simulação (exercícios de apresentação e de *role play*) para observar os comportamentos descritos na Estrutura Universal de Competências. Os resultados obtidos, através de correlações e regressões múltiplas e hierárquicas, foram comparados com o modelo de personalidade *Big Five*, sendo a Abertura à Experiência e a Afabilidade os fatores da personalidade com correlações mais significativas com as classificações obtidas nos exercícios de simulação. Estes resultados são inconsistentes em relação a estudos passados, indicando que o desempenho num exercício de simulação poderá não ser o mesmo que o desempenho real na função. No entanto, os resultados obtidos no questionário de personalidade OPQ32r e nos exercícios de simulação fornecem informação sobre a predisposição que o indivíduo possui para manifestar certos tipos de comportamentos que poderão ser vantajosos para a sua função e organização.

Palavras-chave: Personalidade, competências, questionário OPQ32r, estrutura universal de competências, desempenho.

## **Abstract**

The secret to an organization's success lies in its employees. Job performance is the behavior that an individual has in the workplace and can be defined through competencies (behaviors shown) and personality (predisposition to show certain behaviors). With that in mind, this dissertation aims to study the relation between the personality dimensions operationalized by the questionnaire OPQ32r and the competencies of the SHL Universal Competence Framework. To study this relationship, it was used a sample of 504 participants that answered the OPQ32r questionnaire and did simulation exercises (presentation exercises and role plays) to observe and assess the behaviors described in the Universal Competence Framework. The results obtained, through correlations, and multiple and hierarchical regressions, were compared with the Big Five model, being Openness to Experience and Agreeableness the factors with more significant correlations with the simulation exercises' results. These results are inconsistent with past studies, indicating that the performance of an individual in a simulation exercise may not be the same as the real performance on the job. However, the results obtained through the personality questionnaire OPQ32r and the simulation exercises provide information about an individual's predisposition to show certain kinds of behaviors that could be an advantage to his/her job and organization.

**Keywords:** Personality, competencies, OPQ32r questionnaire, universal competency framework, performance.

## Índice Geral

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Método .....</b>	<b>4</b>
Amostra.....	4
Medidas Utilizadas.....	5
<b>Resultados .....</b>	<b>10</b>
<b>Discussão .....</b>	<b>25</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>31</b>
Anexo A – Descrição das 32 Dimensões de Personalidade do OPQ32r .....	34
Anexo B – Correspondência entre os Fatores do Modelo <i>Big Five</i> e as Dimensões de Personalidade do OPQ32r .....	38
Anexo C – Correspondência entre os Fatores da Estrutura Universal de Competências e os Fatores do Modelo <i>Big Five</i> .....	40

## Índice de Quadros

Quadro 1. Caracterização da Amostra .....	5
Quadro 2. Descrição dos oito fatores da Estrutura Universal de Competências .....	8
Quadro 3. Correlações entre as Dimensões de Personalidade e Fatores de Competência .....	12
Quadro 4. Regressão Múltipla para as Dimensões da Personalidade. Coeficientes de regressão estandardizados e não estandardizados para as variáveis inseridas no modelo .....	13
Quadro 5. Regressão Hierárquica para as Dimensões da Personalidade considerando o Sexo e a Idade no Fator Liderar e Decidir .....	14
Quadro 6. Regressão Múltipla para as Dimensões da Personalidade. Coeficientes de regressão estandardizados e não estandardizados para as variáveis inseridas no modelo .....	15
Quadro 7. Regressão Hierárquica para as Dimensões da Personalidade considerando o Sexo e a Idade no Fator Apoiar e Cooperar .....	16
Quadro 8. Regressão Múltipla para as Dimensões da Personalidade. Coeficientes de regressão estandardizados e não estandardizados para as variáveis inseridas no modelo .....	17
Quadro 9. Regressão Hierárquica para as Dimensões da Personalidade considerando o Sexo e a Idade no Fator Interagir e Apresentar .....	18
Quadro 10. Regressão Múltipla para as Dimensões da Personalidade. Coeficientes de regressão estandardizados e não estandardizados para as variáveis inseridas no modelo .....	19
Quadro 11. Regressão Hierárquica para as Dimensões da Personalidade considerando o Sexo e a Idade no Fator Organizar e Executar .....	21
Quadro 12. Regressão Múltipla para as Dimensões da Personalidade. Coeficientes de regressão estandardizados e não estandardizados para as variáveis inseridas no modelo .....	22
Quadro 13. Regressão Hierárquica para as Dimensões da Personalidade considerando o Sexo e a Idade no Fator Adaptar-se e Tolerar .....	23
Quadro 14. Regressão Múltipla para as Dimensões da Personalidade. Coeficientes de regressão estandardizados e não estandardizados para as variáveis inseridas no modelo .....	23

Quadro 15. Regressão Hierárquica para as Dimensões da Personalidade considerando o Sexo e a Idade no Fator Empreender e Realizar .....	24
---	----



## **Índice de Figuras**

Figura 1. Modelo de Personalidade OPQ .....	5
---	---

## **Introdução**

As organizações para alcançarem os seus objetivos, prestarem serviços e fornecerem produtos de qualidade e terem uma vantagem competitiva no mercado necessitam de colaboradores com um bom desempenho (Sonnentag & Frese, 2002). Motowidlo e Kell (2013) definem o desempenho na função como o valor total esperado para a organização dos comportamentos que um indivíduo realiza durante um certo período de tempo. O desempenho é, assim, o valor esperado do que os trabalhadores fazem e refere-se apenas a comportamentos que podem fazer uma diferença, positiva ou negativa, no alcance dos objetivos organizacionais (Motowidlo & Kell, 2013). Hughes e Batey (2017) afirmam que a definição de um bom desempenho pode variar muito entre funções e, até mesmo, entre organizações, visto que os comportamentos essenciais para o sucesso no desempenho de uma função poderão não ser necessariamente os mesmos para a execução de outra função. No entanto, estes comportamentos podem ser denominados por competências e, segundo Bartram (2012), muitas das competências comportamentais são genéricas, pelo que se podem aplicar a todas as profissões e funções. As competências podem ser definidas como os conjuntos de comportamentos desejáveis para a obtenção de objetivos organizacionais e fornecem a informação de como o conhecimento e capacidades dos trabalhadores são adquiridos e aplicados de modo a melhorar o seu desempenho no local de trabalho (Bartram, 2012).

Outro fator com bastante influência no desempenho dos trabalhadores é a personalidade destes. O comportamento no local de trabalho, além de ser definido pelo que os trabalhadores fazem (competências), é também definido pelo modo como o fazem (estilo) (Hughes & Batey, 2017). E é a partir da personalidade que se vai conseguir fazer uma previsão do modo como as tarefas serão abordadas, como serão as interações entre os trabalhadores e como estes poderão se sentir no local de trabalho e na sua função

(Hughes & Batey, 2017). Hughes e Batey (2017) definem a personalidade como um conjunto de traços relativamente estáveis e consistentes que influenciam os padrões típicos de pensamento, sentimentos e comportamentos de uma pessoa aquando da interação com fatores ambientais.

Sendo a personalidade o descritor fundamental do comportamento humano e estando os comportamentos na base de um bom desempenho, é do interesse das organizações utilizarem a personalidade como preditor de comportamentos produtivos para o desempenho organizacional. E, como tal, avaliações da personalidade têm vindo a ser cada vez mais utilizadas nos mais diversos processos de gestão de talentos (recrutamento, seleção, desenvolvimento, recompensas, gestão de desempenho, promoções e planos de sucessão) (Hughes & Batey, 2017).

Para assegurar a relação entre a personalidade e o desempenho no trabalho, têm sido feitas várias investigações sobre este tema e chegou-se à conclusão de que alguns traços de personalidade poderão estar mais fortemente relacionados com certos comportamentos organizacionais do que outros (Furnham, 2017). A maioria dos estudos realizados até ao momento utilizaram o modelo de personalidade *Big Five*. Adotando a designação destes cinco traços de personalidade de McCrae e John (1992): neuroticismo/estabilidade emocional, conscienciosidade, extroversão, abertura à experiência e afabilidade, a conscienciosidade é o traço que apresenta o maior valor preditivo para o desempenho no trabalho em qualquer função (Barrick & Mount, 1991; Barrick, Mount & Judge, 2001; Salgado, 1997). A estabilidade emocional é o segundo melhor preditor, estando baixos níveis de neuroticismo relacionados com um melhor desempenho (Barrick et al, 2001; Salgado, 1997, 2003). Para os restantes três traços, não foi encontrada nenhuma relação com o desempenho no geral. No entanto, estes traços apresentam ser preditores válidos para funções e critérios de desempenho específicos

(Barrick & Mount, 1991; Barrick et al., 2001; Ones, Dilchert, Viswesvaran & Judge, 2007; Salgado, 1997). Por exemplo, a extroversão indicia ser um bom preditor de desempenho em funções relacionadas com vendas e gestão (Barrick & Mount, 1991; Barrick et al, 2001; Ones et al, 2007), a abertura à experiência está relacionada com o desempenho nos programas de formação (Barrick & Mount, 1991; Barrick et al, 2001; Salgado, 1997) e a afabilidade encontra-se ligada ao trabalho em equipa (Barrick et al, 2001). Contudo, os resultados encontrados por Barrick e Mount (1991) e Barrick et al. (2001) em relação à abertura à experiência e à afabilidade indicam que estes traços são os menos importantes para prever o desempenho na função.

Com o objetivo de garantir o valor preditivo da personalidade no desempenho, o modelo *Big Five* foi relacionado com várias variáveis, como, por exemplo, diferentes grupos profissionais e critérios de desempenho (Barrick & Mount, 1991), a complexidade do trabalho (Lado & Alonso, 2017), e os critérios de desempenho, de liderança, de desempenho em equipa e atitudes e motivação no trabalho (Ones et al, 2007). Atualmente, são raros os estudos que diferem no modelo de personalidade utilizado. No entanto, neste estudo o valor preditivo da personalidade para o desempenho é investigado utilizando o modelo de personalidade OPQ (*Occupational Personality Questionnaire*) da SHL. O desempenho é avaliado, de uma forma global, utilizando a estrutura universal de competências da SHL, em vez de ser dividido em vários tipos (por ex.: desempenho na tarefa, desempenho contextual, etc...), como já foi feito em vários estudos (Barrick & Mount, 1991; Ones et al, 2007).

Neste estudo pretende-se investigar a relação entre as características da personalidade e as competências comportamentais, a fim de verificar o valor preditivo dos atributos disposicionais, neste caso a personalidade, em relação a comportamentos observados em simulações de tarefas de trabalho.

## Método

### Amostra

No presente estudo, os dados foram recolhidos a partir das respostas dadas no questionário de personalidade OPQ32r da SHL e em exercícios de simulação (exercícios de apresentação e *role play*) da mesma editora.

Foi utilizada uma amostra de conveniência com base em participantes em vários processos de recrutamento, seleção e *assessment*, entre os anos de 2015 e de 2017, tendo sido reunidos resultados de 504 participantes que responderam ao questionário de personalidade OPQ32r e a pelo menos um dos dois exercícios de simulação mencionados. Foi garantida a confidencialidade de todos os dados pessoais dos participantes.

Esta amostra pode ser dividida em seis subamostras consoante os setores de atividade incluídos: 57 participantes empregados no setor de engenharia e construção, 259 no setor de finanças e seguros, 17 em hotelaria e restauração, 86 no setor das indústrias transformadoras, 45 em organizações não-governamentais e 40 participantes empregados em serviços profissionais.

Do total de participantes, 45,63% são do sexo feminino e 54,37% do sexo masculino. As idades variam entre o intervalo dos 21-25 anos (2,18%) e o intervalo dos 56-60 anos (0,20%), com o intervalo entre os 31-35 anos como grupo modal (40,67%) (ver caracterização das subamostras no Quadro 1).

## Quadro 1

### Caracterização da Amostra

	Sector de Atividade					
	Engenharia e Construção n = 57	Finanças e Seguros n = 259	Hotelaria e Restauração n = 17	Indústrias Transformadoras n = 86	Organizações Não-Governamentais n = 45	Serviços Profissionais n = 40
Sexo						
Masculino	77,19%	47%	71%	78%	29%	40%
Feminino	22,81%	53%	29%	22%	71%	60%
Idade (Anos)						
21-25		2,70%		1,16%	6,67%	
26-30	7,02%	26,64%		11,63%	8,89%	10,00%
31-35	17,54%	49,03%	23,53%	22,09%	31,11%	77,50%
36-40	42,11%	20,46%	52,94%	25,58%	35,56%	7,50%
41-45	22,81%	0,77%	5,88%	20,93%	15,56%	2,50%
46-50	5,26%	0,39%	11,76%	10,47%	2,22%	2,50%
51-55	5,26%		5,88%	6,98%		
56-60				1,16%		

## Medidas utilizadas

Para obter informação sobre a personalidade foi utilizado o questionário OPQ32r da SHL, que descreve 32 dimensões da personalidade (ver anexo A para as descrições das 32 dimensões) e foi concebido com o objetivo de fornecer informação sobre os estilos ou preferências individuais do modo como uma pessoa se comporta no trabalho (SHL Group, 2009). Com base no modelo de personalidade OPQ, a personalidade é dividida em três domínios principais: Relações com as Pessoas, Estilo de Pensamento e Sentimentos e Emoções. Por sua vez, estes três domínios unem-se através de um quarto domínio, Dinamismo, que é composto por dimensões que se relacionam com fontes de energia (SHL Group, 2009). O questionário



Figura 1. Modelo de Personalidade OPQ

OPQ32r consiste em 104 blocos de três itens e opta por um formato de resposta de escolha forçada, pelo que os participantes têm de escolher, de entre os três itens, aquele que corresponde mais à forma habitual de se comportarem e aquele que consideram corresponder menos à forma habitual de se comportarem (SHL Group, 2009). Este questionário resulta de um programa de desenvolvimento técnico intensivo, entre 2007 e

2009, em que a natureza internacional da investigação permite que a sua utilização seja adaptada e apropriada para uma variedade de línguas, países, grupos étnicos e etários, e a pessoas com diferentes capacidades (Bartram, Brown, Fleck, Inceoglu & Ward, 2006; SHL Group, 2009). O estudo de precisão foi feito com uma amostra de 807 participantes do Reino Unido, entre os 16 e os 68 anos ( $M=31$  e  $DP=11$ ), em que 57% dos participantes são do sexo feminino. A experiência de trabalho dos participantes varia entre um ano de experiência e mais de 15 anos de experiência profissional. Foram calculados os coeficientes Alfa de Cronbach para cada uma das 32 dimensões, resultando numa média de 0,81, sendo que o valor mais baixo é 0,67. A partir de uma amostra de 168 participantes dos EUA, Reino Unido e Índia, e com idades compreendidas entre os 18 e os 55 anos, sendo 75% do sexo feminino, foram realizados estudos para averiguar a validade de construção. Os resultados das correlações entre a versão anterior do OPQ (OPQ32i) e a utilizada neste estudo (OPQ32r) variaram entre 0,69 e 0,84 ( $M=0,78$ ). Para estudar a validade de critério foi utilizada uma amostra de 853 participantes da Europa, Ásia e Américas, com idades entre os 35 e os 60 anos, e com 19% dos participantes pertencentes ao sexo feminino. Os resultados deste estudo indicam uma boa validade preditiva, com uma média de 0,32 nas correlações entre os preditores (resultados no questionário OPQ32r) e as variáveis critério (avaliação do desempenho com base nos fatores de competências da Estrutura Universal de Competências da SHL – ver Quadro 2) (Bartram et al., 2006; Brown & Bartram, 2009).

Nos estudos de precisão e validade do questionário OPQ32r, Brown e Bartram (2009) encontraram semelhanças com os cinco componentes ou traços de personalidade do modelo *Big Five*: extroversão, conscienciosidade, afabilidade, estabilidade emocional e abertura à experiência, com esta última a desdobrar-se em duas facetas (ver anexo B para a correspondência entre os cinco fatores do modelo *Big Five* e as dimensões de

personalidade do OPQ32r). No geral, os resultados obtidos apoiam a validade de construção do OPQ32r como um instrumento que pode ser aplicado para obter informação sobre os cinco grandes fatores de personalidade (*Big Five*) (Brown & Bartram 2009).

Este questionário incide em características da personalidade importantes para uma grande variedade de funções e apresenta uma grande aplicabilidade nos processos de avaliação e de desenvolvimento das organizações, como, por exemplo, na seleção, nos planos de sucessão, na gestão e desenvolvimento da carreira, entre outros. De modo a apoiar a aplicação nos processos acima descritos, o OPQ está ligado à Estrutura Universal de Competências da SHL (SHL Group, 2009).

A Estrutura Universal de Competências (*Universal Competency Framework - UCF*) “é uma estrutura simples e baseada em construtos que constitui uma base racional, consistente e prática para compreender os comportamentos das pessoas no trabalho e a possibilidade de terem sucesso numa determinada função e num determinado ambiente” (SHL Portugal, 2017). A UCF foi desenvolvida para fornecer às organizações uma terminologia padrão que descreva os comportamentos chave que promovem o desempenho em praticamente todas as funções e em qualquer nível hierárquico e organização (SHL Portugal, 2017). Esta estrutura possui três níveis hierárquicos: oito fatores, 20 dimensões e 112 componentes. Neste estudo, vão ser apenas utilizados os oito fatores. Os fatores são categorias gerais de comportamentos que influenciam o desempenho numa grande variedade de funções. Ao desdobrar um fator obtêm-se as dimensões que descrevem de modo mais detalhado os diferentes tipos de comportamentos que têm impacto no desempenho de diferentes funções (SHL Portugal, 2017). No quadro 2 é apresentada uma breve descrição dos fatores utilizados.



## Quadro 2

*Descrição dos oito fatores da Estrutura Universal de Competências*

Fator	Definição do Fator
Liderar e Decidir	Exerce o controlo e a liderança. Inicia a ação, dá orientações e assume a responsabilidade.
Apoiar e Cooperar	Apoia, mostra respeito e interesse por outros, em situações de interação social. Coloca as pessoas em primeiro lugar trabalhando eficazmente com indivíduos e equipas, clientes e colaboradores. O seu comportamento é coerente com os seus valores pessoais que são complementares dos valores da Organização.
Interagir e Apresentar	Comunica e estabelece uma rede de contactos com eficácia. Consegue persuadir e influenciar outros. Relaciona-se de forma autoconfiante e distendida.
Analisar e Interpretar	Mostra ser capaz de aplicar com clareza o raciocínio analítico. Chega ao fundo de problemas e questões complexas.
Criar e Conceptualizar	Mostra abertura a novas ideias e experiências. Procura oportunidades para aprender. Aborda situações e problemas com inovação e criatividade. Pensa de forma abrangente e estratégica. Apoia e conduz a mudança organizacional.
Organizar e Executar	Estabelece planos para o futuro e trabalha de forma sistemática e organizada. Centra-se na satisfação do cliente e fornece um produto ou serviço cuja qualidade está conforme com os requisitos predefinidos.
Adaptar-se e Tolerar	Gere a pressão com eficácia e lida bem com as contrariedades.
Empreender e Realizar	Centra-se nos resultados e em atingir objetivos de trabalho. Funciona melhor quando o trabalho está diretamente ligado a resultados e é óbvio o impacto dos esforços pessoais. Mostra compreensão relativamente ao negócio nas vertentes comercial e financeira. Procura oportunidades para o autodesenvolvimento e progressão na carreira.

*Nota.* Estrutura Universal de Competências (SHL Group, 2014)

À semelhança das dimensões do questionário OPQ32r, Bartram (2005) faz uma correspondência entre os oitos fatores da UCF e os cinco grandes fatores do modelo de personalidade *Big Five* (ver anexo C). No quadro C1 está apenas representada a correspondência entre estes dois conjuntos de variáveis, no entanto, Bartram (2005) no seu estudo identifica também outros preditores como a motivação e as aptidões intelectuais. É de notar que, quando um fator de competência apresenta mais do que um preditor, o primeiro preditor apresentado tem maior ponderação em relação aos restantes. Por exemplo, no fator de competência Liderar e Decidir, a necessidade de poder e controlo tem mais importância que o fator Extroversão do modelo *Big Five*. O mesmo

acontece com o fator Analisar e Interpretar e com o fator Empreender e Realizar, em que a aptidão mental geral é mais importante do que o fator de personalidade Abertura à Experiência e a necessidade de realização é mais importante do que a Afabilidade (neste caso, com correlação negativa), respetivamente.

Para recolher informação sobre o potencial e os comportamentos dos participantes relativamente às competências da UCF foi aplicado o questionário OPQ32r e realizados exercícios de simulação, mais em concreto, exercícios de apresentação e de *role play*. Entende-se por exercícios de simulação um grupo de métodos de avaliação que permite observar o desempenho dos participantes em tarefas que são física e psicologicamente semelhantes às tarefas requeridas na função em questão. Estes exercícios são construídos com base na premissa de que existe uma ligação entre a medida preditora e o critério requerido pela função, uma vez que os comportamentos do candidato ou participante são avaliados através de uma observação direta (O'Leary, Forsman & Isaacson, 2017). Segundo a meta-análise de Robertson e Smith (2001), os exercícios de simulação apresentam uma validade de 0,54 e, quando associados com testes de aptidão cognitiva, a validade aumenta para 0,60, podendo ser considerados como estando entre os melhores preditores do desempenho na função.

A sua realização permite identificar qual será o desempenho previsível do participante numa função específica, comparar um grupo de colaboradores, identificar pontos fortes e necessidades de desenvolvimento, detetar necessidades para a elaboração de planos de formação, realizar *assessment centres* com o objetivo de selecionar, promover e gerir o desempenho ou o desenvolvimento dos colaboradores, e recolher informação sobre as áreas de competência descritas nos oito fatores da UCF (SHL Portugal, 2018).

Dos diversos exercícios de simulação que existem, este estudo contemplou dois, os exercícios de apresentação e de *role play*. Segundo SHL Portugal (2018), os exercícios de apresentação são exercícios interativos em que o participante recebe informação escrita para analisar e posteriormente apresentar uma decisão ou recomendação relativamente à situação apresentada. Este tipo de exercícios permite observar e classificar os comportamentos descritos nos fatores Analisar e Interpretar, Liderar e Decidir, Criar e Conceptualizar, e Interagir e Apresentar (SHL Portugal, 2018). À semelhança dos exercícios de apresentação, o *role play* é também um exercício interativo em que, neste caso, o participante interage com um avaliador que desempenha um papel específico (por exemplo, de um subordinado, colega, chefe, fornecedor ou cliente) para a discussão de um assunto pré-determinado. Com base num *role play* é possível recolher informação sobre os comportamentos incluídos nos fatores Liderar e Decidir, Apoiar e Cooperar, Interagir e Apresentar, Analisar e Interpretar, Organizar e Executar, e Empreender e Realizar (SHL Portugal, 2018).

## Resultados

Para avaliar a relação entre as variáveis dependentes (os oito fatores da UCF) e as variáveis independentes (as 32 dimensões de personalidade) foi realizada uma análise de correlações, utilizando o coeficiente de Pearson através do software IBM SPSS Statistics (v.24, SPSS Inc., Chicago, IL). Os resultados obtidos são apresentados no Quadro 3. Apesar de terem sido encontradas correlações estatisticamente significativas, estas indicam apenas uma pequena força da relação entre as variáveis.

No fator Liderar e Decidir, foram encontradas 11 relações significativas, entre as quais duas são negativas. São preditores deste fator de competência os resultados nas dimensões de personalidade Persuasivo(a), Afiliativo(a), Democrático(a), Crítico(a), Observador(a), Conceptual, Inovador(a), Confiante, Realizador(a), Convencional e

Preocupado(a), estando estas duas últimas dimensões correlacionadas negativamente com a variável critério.

Para o fator Apoiar e Cooperar, as dimensões de personalidade Independente, Calculador(a) e Competitivo(a) mostram-se negativamente correlacionadas, enquanto as dimensões Autoconfiante, Democrático(a), Humano(a), Observador(a), Conceptual e Imperturbável apresentam uma correlação significativamente positiva.

As dimensões Conceptual, Democrático(a), Humano(a), Observador(a) e Adaptável são preditores estatisticamente significativos do fator Interagir e Apresentar, apresentando uma correlação positiva, enquanto as dimensões Tranquilo(a), Calculador(a) e Competitivo(a) apresentam-se negativamente correlacionadas.

Para o fator Analisar e Interpretar e para o fator Criar e Conceptualizar foi apenas encontrada uma correlação significativa positiva, sendo Democrático(a) e Planificador(a) as dimensões que predizem estes fatores, respetivamente.

O fator Organizar e Executar tem como correlações positivamente significativas as dimensões Democrático(a), Humano(a), Observador(a), Conceptual e Adaptável e como correlação negativamente significativa a dimensão Tranquilo(a).

O fator Adaptar-se e Tolerar está positivamente correlacionado com as dimensões Extrovertido(a), Afiliativo(a), Conceptual e Inovador(a) e negativamente correlacionado com as dimensões Convencional e Preocupado(a).

Por último, o fator Empreender e Realizar está positivamente correlacionado com as dimensões Persuasivo(a) e Conceptual e negativamente correlacionado com as dimensões Convencional e Preocupado(a).

### Quadro 3

#### *Correlações entre Dimensões da Personalidade e Fatores de Competências*

	Fatores de Competências							
	Liderar e Decidir	Apoiar e Cooperar	Interagir e Apresentar	Analisar e Interpretar	Criar e Conceptualizar	Organizar e Executar	Adaptar-se e Tolerar	Empreender e Realizar
Persuasivo(a)	,172**							,115*
Independente		-,274**						
Extrovertido(a)							,132*	
Afiliativo(a)	,122*						,176**	
Autoconfiante		,206**						
Democrático(a)	,148**	,299**	,133**	,214*		,113*		
Humano(a)		,273**	,142**			,124*		
Calculador(a)		-,167*	-,103*					
Crítico(a)	,101*							
Observador(a)	,148**	,187*	,129**			,099*		
Convencional	-,112*						-,147*	-,116*
Conceptual	,179**	,161*	,142**			,126*	,253**	,162**
Inovador(a)	,183**						,164*	
Adaptável			,113*			,175**		
Planificador(a)					,161**			
Tranquilo(a)			-,120*			-,100*		
Preocupado(a)	-,131**						-,176**	-,136*
Imperturbável		,180*						
Confiante	,099*							
Competitivo(a)		-,178*	-,115*					
Realizador(a)	,140**							
N=	404	173	442	87	321	403	221	328

Nota. Correlação de Pearson (bilateral). Só são mostradas as correlações significativas.

\*  $p < 0,05$

\*\*  $p < 0,01$

Quando os resultados nas dimensões de personalidade que estão significativamente correlacionados com a variável critério Liderar e Decidir (ver Quadro 3) são inseridos como preditores numa regressão múltipla, emerge um modelo significativo:  $F(11,392) = 3,352$ ,  $p < 0,001$ . Este modelo explica 6% da variância nos resultados da classificação nos exercícios de simulação no fator Liderar e Decidir ( $R^2$  ajustado = 0,060).

O Quadro 4 apresenta a informação para as variáveis preditoras introduzidas no modelo. Os resultados indicam que quanto mais alto o resultado na dimensão Conceptual, mais elevada será a classificação no fator Liderar e Decidir nos exercícios de simulação. Apesar das 11 correlações encontradas para este fator de competência, apenas a dimensão Conceptual se revela um preditor único significativo do fator Liderar e Decidir.

#### Quadro 4

*Regressão Múltipla para as Dimensões da Personalidade. Coeficientes de regressão estandardizados e não estandardizados para as variáveis inseridas no modelo*

Variáveis Predictoras	<i>B</i>	Erro Padrão ( <i>B</i> )	$\beta$	<i>p</i> (bilateral)
Persuasivo(a)	,017	,013	,072	,213
Afiliativo(a)	,022	,015	,078	,153
Democrático(a)	,019	,019	,060	,303
Crítico(a)	-,004	,019	-,011	,848
Observador(a)	,005	,014	,021	,730
Convencional	,013	,017	,045	,448
Conceptual	,031	,014	,132	< 0,05
Inovador(a)	,018	,012	,096	,127
Preocupado(a)	-,007	,011	-,033	,545
Confiante	,015	,012	,066	,226
Realizador(a)	,011	,016	,045	,471

*Nota.* Variável dependente: Fator Liderar e Decidir

Para analisar o possível efeito das características demográficas, sexo e idade, dos participantes sobre o valor preditivo das dimensões de personalidade correlacionadas significativamente com as classificações no fator Liderar e Decidir, foi realizada uma regressão múltipla hierárquica. O Modelo 1, com o sexo e a idade como preditores, não é significativo ( $F(2,401) = 0,618$ ,  $p = 0,539$ ), o que indica que não existe um efeito adverso das técnicas utilizadas em relação a estas características, ou seja, a classificação obtida nos exercícios de simulação não surge relacionada com o sexo ou a idade do participante. O Modelo 2, com a adição da dimensão Conceptual (preditor único significativo deste fator de competência),

explica 3,3% da variância nos resultados no fator Liderar e Decidir ( $R^2$  ajustado = 0,033) e é significativo ( $F(3,400) = 5,592$ ,  $p < 0,001$ ). O Modelo 3, com as dimensões Inovador(a) e Afiliativo(a) adicionadas, explica 6,2% da variância no fator Liderar e Decidir ( $R^2$  ajustado = 0,062) e é significativo ( $F(5,398) = 6,286$ ,  $p < 0,001$ ). Isto indica que o adição dos resultados nas dimensões Inovador(a) e Afiliativo(a) explicam melhor os resultados no fator Liderar e Decidir do que apenas a dimensão Conceptual (o único preditor único significativo encontrado para este fator).

Os preditores significativos no Modelo 3 são as dimensões Conceptual, Inovador(a) e Afiliativo(a), com correlação positiva, indicando que quanto mais altos são os resultados nestas dimensões, mais elevada será a classificação no fator Liderar e Decidir.

O Quadro 5 apresenta a informação para as variáveis introduzidas nos três modelos.

#### Quadro 5

##### *Regressão Hierárquica para as Dimensões da Personalidade considerando o Sexo e a Idade no Fator Liderar e Decidir*

Variáveis	B	Erro Padrão (B)	$\beta$	$\Delta R^2$
Modelo 1				
Sexo	,020	,092	,011	,003
Idade	,040	,039	,052	
Modelo 2				
Sexo	,049	,091	,027	,037***
Idade	,063	,039	,082	
Conceptual	,046	,012	,196***	
Modelo 3				
Sexo	,085	,091	,047	,033***
Idade	,056	,039	,072	
Conceptual	,038	,012	,160**	
Inovador(a)	,024	,010	,123*	
Afiliativo(a)	,039	,014	,138**	

\*  $p < 0,05$  (bilateral)

\*\*  $p < 0,01$  (bilateral)

\*\*\*  $p < 0,001$  (bilateral)

Quando os resultados nas dimensões de personalidade que estão significativamente correlacionados com a variável critério Apoiar e Cooperar (ver Quadro 3) são inseridos como preditores numa regressão múltipla, emerge um modelo significativo:  $F(9,163) = 4,956$ ,  $p < 0,001$ . Este modelo explica 17,1% da variância nos resultados na classificação nos exercícios de simulação no fator Apoiar e Cooperar ( $R^2$  ajustado = 0,171).

O Quadro 6 apresenta a informação para as variáveis preditoras introduzidas no modelo. A dimensão Imperturbável constitui um preditor único estatisticamente significativo para o fator Apoiar e Cooperar, indicando que quanto maior a sua presença tendencialmente mais elevada será a classificação nos exercícios de simulação neste fator de competência. As dimensões Independente e Calculador(a) também constituem preditores únicos significativos, no entanto, quanto menor a sua presença tendencialmente mais elevada será a classificação nos exercícios de simulação no fator Apoiar e Cooperar.

#### Quadro 6

*Regressão Múltipla para as Dimensões da Personalidade. Coeficientes de regressão estandardizados e não estandardizados para as variáveis inseridas no modelo*

Variáveis Predictoras	<i>B</i>	Erro Padrão ( <i>B</i> )	$\beta$	<i>p</i> (bilateral)
Independente	-,060	,025	-,184	< 0,05
Autoconfiante	,017	,018	,071	,352
Democrático(a)	,048	,028	,147	,090
Humano(a)	,042	,028	,131	,141
Calculador(a)	-,027	,013	-,151	< 0,05
Observador(a)	-,007	,022	-,031	,738
Conceptual	,027	,018	,117	,138
Imperturbável	,040	,021	,142	< 0,05
Competitivo(a)	-,007	,015	-,035	,647

*Nota.* Variável dependente: Fator Apoiar e Cooperar

Para analisar o possível efeito das características demográficas, sexo e idade, dos participantes sobre o valor preditivo das dimensões de personalidade correlacionadas significativamente com as classificações no fator Apoiar e Cooperar, foi realizada uma regressão múltipla hierárquica. O Modelo 1, com o sexo e a idade como preditores, não é significativo ( $F(2,170) = 0,591, p = 0,555$ ), o que indica que não existe um efeito adverso das técnicas utilizadas em relação a estas características. O Modelo 2, com a dimensão Independente adicionada, explica 6,6% da variância nos resultados no fator Apoiar e Cooperar ( $R^2$  ajustado = 0,066) e é significativo ( $F(3,169) = 5,064, p < 0,01$ ). O Modelo 3, com a dimensão Calculador(a) adicionada, explica 9,4% da variância no fator Apoiar e Cooperar ( $R^2$  ajustado = 0,094) e é significativo ( $F(4,168) = 5,438, p < 0,001$ ). O Modelo 4, com a adição das dimensões Imperturbável, Democrático(a) e Humano(a), explica 17,1% da variância nos



resultados no fator Apoiar e Cooperar ( $R^2$  ajustado = 0,171) e é significativo ( $F(7,165) = 6,055$ ,  $p < 0,001$ ). Isto indica que apesar das dimensões Democrático(a) e Humano(a) não serem preditores únicos significativos, a sua adição ao modelo explica melhor os resultados no fator Apoiar e Cooperar do que apenas os preditores únicos significativos deste fator de competência.

Os preditores significativos no Modelo 4 são as dimensões Imperturbável e Democrático(a), com correlação positiva, indicando que quanto mais altos são os resultados nestas dimensões, mais elevada será a classificação no fator Apoiar e Cooperar. As dimensões Independente e Calculador(a) são igualmente preditores significativos no Modelo 4, com correlação negativa, indicando que quanto mais altos são os resultados nestas dimensões, menor será a classificação no fator Apoiar e Cooperar.

O Quadro 7 apresenta a informação para as variáveis introduzidas nos quatro modelos.

#### Quadro 7

*Regressão Hierárquica para as Dimensões da Personalidade considerando o Sexo e a Idade no Fator Apoiar e Cooperar*

Variáveis	B	Erro Padrão (B)	$\beta$	$\Delta R^2$
Modelo 1				
Sexo	-,081	,141	-,045	,007
Idade	-,048	,060	-,062	
Modelo 2				
Sexo	-,041	,137	-,023	,076***
Idade	-,061	,058	-,079	
Independente	-,090	,024	-,276***	
Modelo 3				
Sexo	0,28	,138	,015	,032*
Idade	-,071	,057	-,092	
Independente	-,093	,024	-,287***	
Calculador(a)	-,033	,013	-,183*	
Modelo 4				
Sexo	,068	,135	,038	0,90***
Idade	-,071	,055	-,092	
Independente	-,061	,024	-,186*	
Calculador(a)	-,032	,013	-,179*	
Imperturbável	,043	,020	,154*	
Democrático(a)	,058	,026	,179*	
Humano(a)	,044	,025	,138	

\*  $p < 0,05$  (bilateral)

\*\*\*  $p < 0,001$  (bilateral)

Quando os resultados nas dimensões de personalidade que estão significativamente correlacionados com a variável critério Interagir e Apresentar (ver Quadro 3) são inseridos

como preditores numa regressão múltipla, emerge um modelo significativo:  $F(8,433) = 4,117$ ,  $p < 0,001$ . Este modelo explica 5,4% da variância nos resultados da classificação nos exercícios de simulação no fator Interagir e Apresentar ( $R^2$  ajustado = 0,054).

O Quadro 8 apresenta a informação para as variáveis predictoras introduzidas no modelo. As dimensões Conceptual e Tranquilo(a) são preditores únicos significativos do fator Interagir e Apresentar. Quanto mais alto é o resultado na dimensão Conceptual, mais elevada será a classificação neste fator de competência. E quanto mais alto for o resultado na dimensão Tranquilo(a), mais baixa será a classificação nos exercícios de simulação no fator Interagir e Apresentar.

#### Quadro 8

*Regressão Múltipla para as Dimensões da Personalidade. Coeficientes de regressão estandardizados e não estandardizados para as variáveis inseridas no modelo*

Variáveis Predictoras	B	Erro Padrão (B)	$\beta$	p (bilateral)
Democrático(a)	,022	,019	,064	,237
Humano(a)	,038	,020	,109	,064
Calculador(a)	-,010	,009	-,052	,280
Observador(a)	,000	,016	-,001	,990
Conceptual	,026	,013	,102	< 0,05
Adaptável	,015	,010	,072	,139
Tranquilo(a)	-,026	,011	-,114	< 0,05
Competitivo(a)	,009	,011	-,044	,380

*Nota.* Variável dependente: Fator Interagir e Apresentar

Para investigar o possível efeito das características demográficas, sexo e idade, dos participantes sobre o valor preditivo das dimensões de personalidade correlacionadas significativamente com as classificações obtidas no fator Interagir e Apresentar, foi realizada uma regressão múltipla hierárquica. O Modelo 1, com o sexo e a idade como preditores, não é significativo ( $F(2,439) = 1,754$ ,  $p = 0,174$ ), indicando que não existe um efeito adverso das técnicas utilizadas em relação a estas características. O Modelo 2, com a dimensão Tranquilo(a) adicionada, explica 1,5% da variância nos resultados no fator Interagir e Apresentar ( $R^2$  ajustado = 0,015) e é significativo ( $F(3,438) = 3,167$ ,  $p < 0,05$ ). O Modelo 3, com a dimensão Conceptual adicionada, explica 2,9% da variância neste fator de competência ( $R^2$  ajustado = 0,029) e é significativo ( $F(4,437) = 4,339$ ,  $p < 0,01$ ). O Modelo 4, com a dimensão Humano(a)

adicionada, explica 4,7% da variância nos resultados no fator Interagir e Apresentar ( $R^2$  ajustado = 0,047) e é significativo ( $F(5,436) = 5,389, p < 0,001$ ). Estes resultados indicam que ao se adicionar a dimensão Humano(a) ao modelo, este explica melhor os resultados no fator Interagir e Apresentar do que apenas os preditores únicos significativos deste fator (Tranquilo(a) e Conceptual).

Os preditores significativos no Modelo 4 são as dimensões Conceptual e Humano(a), com correlação positiva, indicando que quanto mais altos são os resultados nestas dimensões, mais elevada será a classificação no fator Interagir e Apresentar. E a dimensão Tranquilo(a), com correlação negativa, indica que quanto mais altos são os resultados nesta dimensão, mais baixa será a classificação no fator Interagir e Apresentar.

O Quadro 9 apresenta a informação para as variáveis introduzidas nos quatro modelos.

#### Quadro 9

*Regressão Hierárquica para as Dimensões da Personalidade considerando o Sexo, a Idade no Fator Interagir e Apresentar*

Variáveis	B	Erro Padrão (B)	$\beta$	$\Delta R^2$
Modelo 1				
Sexo	-,160	,096	-,081	,008
Idade	-,021	0,41	-,025	
Modelo 2				
Sexo	-,135	,096	-,068	,013*
Idade	-,029	0,41	-,035	
Tranquilo(a)	-,027	,011	-,116*	
Modelo 3				
Sexo	-,114	,095	-,058	,017**
Idade	-,012	,041	-,015	
Tranquilo(a)	-,026	,011	-,115*	
Conceptual	,034	,012	,133**	
Modelo 4				
Sexo	-,051	,097	-,026	,020**
Idade	-,017	,040	-,020	
Tranquilo(a)	-,031	,011	-,135**	
Conceptual	,033	,012	,129**	
Humano(a)	,051	,017	,146**	

\*  $p < 0,05$  (bilateral)

\*\*  $p < 0,01$  (bilateral)

Para investigar o possível efeito das características demográficas, sexo e idade, dos participantes sobre o valor preditivo da dimensão de personalidade (Democrático(a)) correlacionada significativamente com as classificações no fator Analisar e Interpretar, foi

realizada uma regressão múltipla hierárquica. O Modelo 1, com o sexo e a idade como preditores, não é significativo ( $F(2,84) = 0,565, p = 0,571$ ), indicando que não existe um efeito adverso das técnicas utilizadas em relação a estas características.

Para investigar o possível efeito das características demográficas, sexo e idade, dos participantes sobre o valor preditivo da dimensão de personalidade (Planificador(a)) correlacionada significativamente com as classificações no fator Criar e Conceptualizar, foi realizada uma regressão múltipla hierárquica. O Modelo 1, com o sexo e a idade como preditores, não é significativo ( $F(2,318) = 1,578, p = 0,208$ ), indicando que não existe um efeito adverso das técnicas utilizadas em relação a estas características.

Quando os resultados nas dimensões de personalidade que estão significativamente correlacionados com a variável critério Organizar e Executar (ver Quadro 3) são inseridos como preditores numa regressão múltipla, emerge um modelo significativo:  $F(6,396) = 4,697, p < 0,001$ . Este modelo explica 5,2% da variância nos resultados na classificação nos exercícios de simulação no fator Organizar e Executar ( $R^2$  ajustado = 0,052).

O Quadro 10 apresenta a informação para as variáveis preditoras introduzidas no modelo. O fator Organizar e Executar tem como preditores únicos significativos as dimensões Humano(a) e Adaptável.

#### Quadro 10

*Regressão Múltipla para as Dimensões da Personalidade. Coeficientes de regressão estandardizados e não estandardizados para as variáveis inseridas no modelo*

Variáveis Predictoras	B	Erro Padrão (B)	$\beta$	p (bilateral)
Democrático(a)	,022	,020	,060	,281
Humano(a)	,048	,021	,133	< 0,05
Observador(a)	-,011	,017	-,041	,513
Conceptual	,026	,014	,098	,071
Adaptável	,033	,011	,153	< 0,01
Tranquilo(a)	-,020	,012	-,082	,100

*Nota.* Variável dependente: Fator Organizar e Executar

Para investigar o possível efeito das características demográficas, sexo e idade, dos participantes sobre o valor preditivo das dimensões de personalidade correlacionadas significativamente com as classificações no fator Organizar e Executar, foi realizada uma

regressão múltipla hierárquica. O Modelo 1, com o sexo e a idade como preditores, explica uma variância de 2,4% nos resultados no fator Organizar e Executar ( $R^2$  ajustado = 0,024) e é significativo ( $F(2,400) = 5,930, p < 0,01$ ). O Modelo 2, com a dimensão Adaptável adicionada, explica 4,4% da variância nos resultados no fator Organizar e Executar ( $R^2$  ajustado = 0,044) e é significativo ( $F(3,399) = 7,220, p < 0,001$ ). O Modelo 3, com a dimensão Humano(a) adicionada, explica 5,8% da variância neste fator de competência ( $R^2$  ajustado = 0,058) e é significativo ( $F(4,398) = 7,202, p < 0,001$ ). O Modelo 4, com as dimensões Conceptual e Tranquilo(a) adicionadas, explica 6,7% da variância nos resultados no fator Organizar e Executar ( $R^2$  ajustado = 0,067) e é significativo ( $F(6,396) = 5,832, p < 0,001$ ). Estes resultados indicam que ao se adicionar as dimensões Conceptual e Tranquilo(a) ao modelo, este explica melhor os resultados no fator Organizar e Executar do que apenas os preditores únicos significativos deste fator (Adaptável e Humano(a)).

No Modelo 1, o preditor significativo Idade indica que existe um efeito adverso das técnicas utilizadas para o fator Organizar e Executar. No Modelo 4, os preditores significativos são as dimensões Adaptável e Humano(a), com correlação positiva, indicando que quanto mais altos são os resultados nestas dimensões, mais elevada será a classificação no fator Organizar e Executar. E o preditor Idade e a dimensão Tranquilo(a), com correlação negativa, indicam que quanto mais elevado é o nível etário e mais elevados são os resultados nesta dimensão, mais baixa é a classificação no fator Organizar e Executar.

O Quadro 11 apresenta a informação para as variáveis introduzidas nos quatro modelos.

## Quadro 11

*Regressão Hierárquica para as Dimensões da Personalidade considerando o Sexo, a Idade no Fator Organizar e Executar*

Variáveis	B	Erro Padrão (B)	$\beta$	$\Delta R^2$
Modelo 1				
Sexo	-,095	,104	-,046	,029**
Idade	-,136	,044	-,155**	
Modelo 2				
Sexo	-,070	,103	-,034	,023**
Idade	-,119	,044	-,136**	
Adaptável	,033	,011	,153**	
Modelo 3				
Sexo	-,012	,105	-,006	,016**
Idade	-,121	,044	-,137**	
Adaptável	,035	,011	,163***	
Humano(a)	,047	,018	,130**	
Modelo 4				
Sexo	,020	,105	,010	0,14*
Idade	-,122	,044	-,138**	
Adaptável	,029	,011	,132**	
Humano(a)	,050	,018	,139**	
Conceptual	,019	,013	,073	
Tranquilo(a)	-,023	,012	-,098*	

\*  $p < 0,05$  (bilateral)

\*\*  $p < 0,01$  (bilateral)

\*\*\*  $p < 0,001$  (bilateral)

Quando os resultados nas dimensões de personalidade que estão significativamente correlacionados com a variável critério Adaptar-se e Tolerar (ver Quadro 3) são inseridos como preditores numa regressão múltipla, emerge um modelo significativo:  $F(6,214) = 4,639$ ,  $p < 0,001$ . Este modelo explica 9,0% da variância nos resultados na classificação nos exercícios de simulação no fator Adaptar-se e Tolerar ( $R^2$  ajustado = 0,090).

O Quadro 12 apresenta a informação para as variáveis preditoras introduzidas no modelo. Para o fator Adaptar-se e Tolerar, apenas as dimensões Conceptual e Afiliativo(a) são preditores únicos significativos nas classificações nos exercícios de simulação referentes a este fator de competência.

## Quadro 12

*Regressão Múltipla para as Dimensões da Personalidade. Coeficientes de regressão estandardizados e não estandardizados para as variáveis inseridas no modelo*

Variáveis Predictoras	<i>B</i>	Erro Padrão ( <i>B</i> )	$\beta$	<i>p</i> (bilateral)
Extrovertido(a)	,003	,016	,014	,851
Afiliativo(a)	,050	,021	,166	< 0,05
Convencional	-.003	,023	-,010	,892
Conceptual	,055	,018	,222	< 0,01
Inovador(a)	,009	,016	,046	,552
Preocupado(a)	-,023	,015	-,107	,123

*Nota.* Variável dependente: Fator Adaptar-se e Tolerar

Para analisar o possível efeito das características demográficas, sexo e idade, dos participantes sobre o valor preditivo das dimensões de personalidade correlacionadas significativamente com as classificações no fator Adaptar-se e Tolerar, foi realizada uma regressão múltipla hierárquica. O Modelo 1, com o sexo e a idade como preditores, não é significativo ( $F(2,218) = 0,405$ ,  $p = 0,668$ ), o que indica que não existe um efeito adverso das técnicas utilizadas em relação a estas características. O Modelo 2, com a adição da dimensão Conceptual, explica 6,3% da variância nos resultados no fator Adaptar-se e Tolerar ( $R^2$  ajustado = 0,063) e é significativo ( $F(3,217) = 5,944$ ,  $p < 0,001$ ). O Modelo 3, com a dimensão Afiliativo(a) adicionada, explica 10% da variância no fator Adaptar-se e Tolerar ( $R^2$  ajustado = 0,100) e é significativo ( $F(4,216) = 7,141$ ,  $p < 0,001$ ). Estes resultados indicam que apenas as dimensões consideradas preditores únicos significativos do fator Adaptar-se e Tolerar explicam os resultados neste fator.

Os preditores significativos no Modelo 3 são as dimensões Conceptual e Afiliativo(a), com correlação positiva, indicando que quanto mais altos são os resultados nestas dimensões, mais elevada será a classificação nos exercícios de simulação no fator Adaptar-se e Tolerar.

O Quadro 13 apresenta a informação para as variáveis introduzidas nos três modelos.

## Quadro 13

*Regressão Hierárquica para as Dimensões da Personalidade considerando o Sexo, a Idade no Fator Adaptar-se e Tolerar*

Variáveis	B	Erro Padrão (B)	$\beta$	$\Delta R^2$
Modelo 1				
Sexo	,048	,132	,025	,004
Idade	,041	,056	,051	
Modelo 2				
Sexo	,090	,128	,047	,072***
Idade	,076	,055	,093	
Conceptual	,068	,017	,274***	
Modelo 3				
Sexo	,158	,127	,082	0,41**
Idade	,078	,054	,096	
Conceptual	,071	,016	,286***	
Afiliativo(a)	,061	,019	,205**	

\*\*  $p < 0,01$  (bilateral)

\*\*\*  $p < 0,001$  (bilateral)

Quando os resultados nas dimensões de personalidade que estão significativamente correlacionados com a variável critério Empreender e Realizar (ver Quadro 3) são inseridos como preditores numa regressão múltipla, emerge um modelo significativo:  $F(4,323) = 3,691$ ,  $p < 0,001$ . Este modelo explica 3,2% da variância nos resultados na classificação nos exercícios de simulação no fator Empreender e Realizar ( $R^2$  ajustado = 0,032).

O Quadro 14 apresenta a informação para as variáveis preditoras introduzidas no modelo. A dimensão de personalidade que é preditora única significativa do fator Empreender e Realizar é a dimensão Conceptual, não estando as restantes dimensões correlacionadas com este fator.

## Quadro 14

*Regressão Múltipla para as Dimensões da Personalidade. Coeficientes de regressão estandardizados e não estandardizados para as variáveis inseridas no modelo*

Variáveis Predictoras	B	Erro Padrão (B)	$\beta$	p (bilateral)
Persuasivo(a)	,013	,016	,050	,402
Convencional	-,014	,020	-,043	,483
Conceptual	,032	,016	,119	< 0,05
Preocupado(a)	-,024	,013	-,101	,077

Nota. Variável dependente: Fator Empreender e Realizar

Para analisar o possível efeito das características demográficas, sexo e idade, dos participantes sobre o valor preditivo das dimensões de personalidade correlacionadas significativamente com as classificações no fator Empreender e Realizar, foi realizada uma



regressão múltipla hierárquica. O Modelo 1, com o sexo e a idade como preditores, não é significativo ( $F(2,325) = 0,691, p = 0,502$ ), o que indica que não existe um efeito adverso das técnicas utilizadas em relação a estas características. O Modelo 2, com o preditor único significativo (dimensão Conceptual) adicionado, explica 2,0% da variância nos resultados no fator Empreender e Realizar ( $R^2$  ajustado = 0,020) e é significativo ( $F(3,324) = 3,275, p < 0,05$ ). O Modelo 3, com a dimensão Preocupado(a) adicionada, explica 3,4% da variância ( $R^2$  ajustado = 0,034) e é significativo ( $F(4,323) = 3,860, p < 0,01$ ). Estes resultados indicam que a adição da dimensão Preocupado(a) explica melhor o fator Empreender e Realizar do que apenas o preditor único significativo.

A dimensão Conceptual é um preditor significativo no Modelo 3, com correlação positiva, indicando que quanto mais altos são os resultados nesta dimensão, mais elevada será a classificação nos exercícios de simulação no fator Empreender e Realizar. A dimensão Preocupado(a) é também um preditor significativo no Modelo 3 e apresenta uma correlação negativa, indicando que quanto mais altos são os resultados nesta dimensão, mais baixa será a classificação nos exercícios de simulação neste fator de competência.

O Quadro 15 apresenta a informação para as variáveis introduzidas nos três modelos.

#### Quadro 15

*Regressão Hierárquica para as Dimensões da Personalidade considerando o Sexo, a Idade e o Fator Empreender e Realizar*

Variáveis	B	Erro Padrão (B)	$\beta$	$\Delta R^2$
Modelo 1				
Sexo	-,140	,119	-,066	,004
Idade	,007	,051	,008	
Modelo 2				
Sexo	-,112	,118	-,053	,025**
Idade	,030	,051	,033	
Conceptual	,044	,015	,162**	
Modelo 3				
Sexo	-,178	,121	-,084	,016*
Idade	,025	,050	,028	
Conceptual	,038	,015	,138*	
Preocupado(a)	-,031	,013	-,133*	

\*  $p < 0,05$  (bilateral)

\*\*  $p < 0,01$  (bilateral)

## Discussão

O potencial ou capacidade de um indivíduo de se comportar de forma competente no local de trabalho é, em parte, devido aos seus atributos pessoais (aptidões, interesses, valores, motivações, conhecimento e capacidades). Assim sendo, é possível fazer previsões do potencial da competência de um indivíduo a partir das respostas dadas a um questionário de personalidade (Bartram & Brown, 2005).

O uso de correlações neste estudo não tem como objetivo encontrar uma relação de causa e efeito, mas sim de estabelecer se um resultado elevado numa dimensão de personalidade, operacionalizada pelo questionário OPQ32r, prediz um resultado elevado num fator de competência observado num exercício de simulação. Com esse intuito, foram realizadas várias análises estatísticas utilizando correlações e chegou-se aos seguintes resultados:

- A classificação no fator Liderar e Decidir nos exercícios de simulação está mais fortemente correlacionada com os resultados obtidos nas dimensões Conceptual, Inovador e Afiliativo do questionário OPQ32r;
- O fator Apoiar e Cooperar tem como preditores significativos com correlação positiva as dimensões Imperturbável e Democrático(a) e com correlação negativa as dimensões Independente e Calculador(a);
- O fator Interagir e Apresentar tem as dimensões Conceptual e Humano(a) como preditores significativos com correlação positiva e a dimensão Tranquilo(a) como preditor significativo com correlação negativa;
- Para os fatores Analisar e Interpretar e Criar e Conceptualizar foi apenas encontrada uma correlação significativa, com as dimensões Democrático(a) e Planificador(a), respetivamente;

- O fator Organizar e Executar foi o único fator onde foi encontrada uma correlação significativa negativa com a variável Idade, indicando a existência de uma interação entre as duas variáveis, com possível efeito adverso. Ou seja, quanto mais elevado for o nível etário do participante, mais baixos serão as classificações no fator Organizar e Executar nos exercícios de simulação. Além da Idade, este fator tem como preditores significativos com correlação positiva as dimensões Adaptável, Humano(a) e Conceptual, e a dimensão Tranquilo(a) como preditor significativo com correlação negativa;
- As dimensões Conceptual e Afiliativo(a) são preditores significativos, com correlação positiva, do fator Adaptar-se e Tolerar;
- E, por último, as dimensões Conceptual e Preocupado(a) são os preditores significativos encontrados para o fator Empreender e Realizar, estando a dimensão Preocupado(a) negativamente correlacionada.

Com base nas correspondências apresentadas por Brown e Bartram (2009) (Anexo B) e por Bartram (2005) (Anexo C) e nos resultados obtidos no presente estudo, é possível observar as seguintes relações:

- Para o fator Liderar e Decidir esperava-se encontrar uma ligação apenas com o fator Extroversão do modelo *Big Five*, no entanto, para este fator de competência, os fatores Abertura à Experiência (não convencional e pensamento crítico) e Afabilidade também se encontram significativamente relacionados;
- Para além do fator Afabilidade previsto por Bartram (2005), o fator de competência Apoiar e Cooperar está também relacionado com os fatores Estabilidade Emocional e Abertura à Experiência (não convencional e pensamento crítico);

- O fator Interagir e Apresentar, neste estudo, apresenta como fatores significativos a Estabilidade Emocional, a Afabilidade e a Abertura à Experiência (não convencional), em vez da Extroversão como constatado no estudo de Bartram (2005);
- Tanto para o fator Analisar e Interpretar como para o fator Criar e Conceptualizar era de esperar uma relação significativa com o fator Abertura à Experiência, no entanto, foram encontradas apenas relações significativas com os fatores Afabilidade e Conscienciosidade, respetivamente;
- O fator Organizar e Executar tem uma ligação significativa com os fatores Estabilidade Emocional, Afabilidade e Abertura à Experiência (pensamento crítico), não estando presente o fator Conscienciosidade como seria de esperar;
- Para o fator Adaptar-se e Tolerar foram encontradas ligações com os fatores Abertura à Experiência (pensamento crítico), Extroversão e Afabilidade, no entanto, não foi encontrada uma relação significativa com a Estabilidade Emocional como seria de esperar;
- Por último, o fator Empreender e Realizar tem como preditores significativos os fatores Estabilidade Emocional e Abertura à Experiência (pensamento crítico), em comparação com o fator Afabilidade, neste caso negativamente correlacionado, encontrado no estudo de Bartram (2005).

Como é possível observar nos resultados acima apresentados, a maioria das relações entre os fatores de competência e os fatores de personalidade não vão ao encontro das correspondências encontradas por Bartram (2005). Esta diferença poderá dever-se ao facto do estudo de Bartram (2005) ter sido realizado com base na avaliação do desempenho real, enquanto que o presente estudo se baseia apenas no desempenho observado durante os exercícios de simulação. A principal razão para estes resultados poderá ser explicada pelas dimensões de personalidade que se encontram correlacionadas significativamente com os

fatores de competência. Por exemplo, a relação significativa da dimensão de personalidade Conceptual com quatro dos oito fatores de competência poderá dever-se à natureza dos exercícios de simulação. Isto é, para a realização de um exercício de simulação é vantajoso que o participante possua *à priori* uma certa curiosidade intelectual, uma vez que estes baseiam-se em desafios mentais e problemas analíticos. A mesma razão poderá explicar a correlação da dimensão Inovador(a) com o fator Liderar e Decidir, visto ser por vezes necessária a criação de soluções originais de modo a iniciar a ação e dar orientações para a resolução de problemas (ver Quadro 2). Outra possível explicação para a presença de correlações entre estas duas dimensões, Conceptual e Inovador(a) (correspondentes ao fator Abertura à Experiência do modelo *Big Five*) e o fator Liderar e Decidir, pode dever-se ao facto de que, segundo a descrição comportamental deste fator de competência, uma pessoa deverá ser capaz de decidir de forma clara, o que poderá implicar tomar decisões difíceis e até mesmo correr riscos. Como tal, o fator de personalidade Abertura à Experiência será essencial para que novas atividades e iniciativas sejam desenvolvidas. Ainda no que se refere ao fator Liderar e Decidir, a Afabilidade, de acordo com os resultados de um estudo de Mayer, Nichii, Schneider e Goldstein (2007), é um fator de personalidade essencial para a manifestação de um estilo de chefia democrático, apoiante e desencadeador de *engagement*. Nos fatores Interagir e Apresentar e Organizar e Executar, a presença da correlação negativa com a dimensão Tranquilo(a) indica, hipoteticamente, que a tensão sentida pode ser um fator positivo, na medida em que pode constituir uma fonte de pressão para que a pessoa se prepare melhor e ser também uma fonte de energia para que esta se sinta impelida a realizar o seu trabalho. O fator Organizar e Executar encontra-se significativamente correlacionado com a dimensão Humano(a), o que é explicável por este fator incluir comportamentos que visam satisfazer e corresponder às expectativas do cliente e que estão relacionadas com o interesse que uma pessoa tem por apoiar e ajudar os outros na resolução de problemas (ver Quadro 2). O fator

Analisar e Interpretar inclui, na sua descrição comportamental, a procura de informação para uma melhor compreensão dos problemas (ver Quadro 2). Desta forma, a correlação com a dimensão Democrático(a) poderá ser explicada pelo aumento da quantidade e qualidade da informação ao dispor de uma pessoa com um estilo de tomada de decisão democrático, que envolve e consulta os outros para a aquisição da informação que necessita. No fator Criar e Conceptualizar encontrou-se uma correlação com o fator Conscienciosidade, que se deve à correlação significativa com a dimensão Planificador(a). Provavelmente, uma pessoa que tenha esta tendência comportamental vai adotar uma perspetiva de longo prazo e vai mostrar uma abordagem estratégica na elaboração dos seus planos, o que está alinhado com a descrição dos comportamentos que constituem o fator Criar e Conceptualizar (ver Quadro 2). Alguns dos comportamentos presentes na descrição do fator Empreender e Realizar envolvem correr riscos (ver Quadro 2) e, para que isso aconteça, é necessário manter a calma, principalmente em ocasiões importantes, e não pode ficar muito afetado pelos acontecimentos, caso estes não corram como o esperado. Assim sendo, pode hipotetizar-se que uma pessoa que obtenha resultados elevados na dimensão Preocupado(a) muito dificilmente sairá da sua zona de conforto e correrá riscos para atingir objetivos. Por último, a correlação da dimensão Afiliativo(a) com o fator Adaptar-se e Tolerar pode dever-se ao facto de as pessoas que obtêm resultados elevados naquela dimensão de personalidade gostarem tanto da companhia dos outros que, para não se sentirem sozinhos e isolados, se adaptam às mudanças do meio e do grupo, modificando o seu estilo de comportamento e de relacionamento de modo a corresponder às exigências que aquelas impõem.

Considerando as relações encontradas, estas não vão ao encontro do que vários estudos (Barrick & Mount, 1991; Barrick et al., 2001; Salgado, 1997) têm revelado. O fator de personalidade Conscienciosidade não mostra ser um preditor relevante neste estudo, uma vez que se encontra apenas presente no fator de competência Criar e Conceptualizar. E apesar dos

fatores de personalidade Afabilidade e Abertura à Experiência não apresentarem uma relação significativa com o desempenho em geral nos estudos de Barrick e Mount (1991), Barrick et al. (2001), Ones et al. (2007) e Salgado (1997), neste estudo mostram ser preditores significativos em seis dos oito fatores de competência. Estando presente em quatro dos oito fatores de competência, a Estabilidade Emocional mostra ser um importante preditor, como já tinha sido constatado por Barrick et al. (2001) e Salgado (1997, 2003).

No entanto, é de salientar que ao contrário do que ocorreu nos estudos apresentados na introdução, o presente estudo analisa apenas o desempenho nos exercícios de simulação e não o desempenho real dos participantes nas suas funções. Assim sendo, a relação encontrada entre os resultados obtidos no questionário de personalidade OPQ32r e os resultados obtidos nos exercícios de simulação fornecem apenas informação sobre a probabilidade de um indivíduo exibir uma predisposição para manifestar nos exercícios de simulação os comportamentos incluídos na definição de cada fator de competência.

Conclui-se, assim, que para compreender em que medida os resultados no questionário OPQ32r predizem competências comportamentais manifestadas no desempenho real da função, estudos futuros deverão ser realizados neste âmbito. Para além disso, poderão ser realizados estudos sobre a relação entre os resultados obtidos nos questionários de personalidade e nos exercícios de simulação, isoladamente ou combinados, e o desempenho real na função.

Ao ser feita esta ligação, tornar-se-á mais válido, para as organizações, prever o desempenho real de um indivíduo a partir de exercícios de simulação e do seu perfil de personalidade.

## Bibliografia

- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 9-30.
- Bartram, D. (2005). The great eight competencies: A criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1185-1203.
- Bartram, D. (2012). *The SHL universal competency framework* [White paper]. Thames Ditton, UK: SHL Group plc.
- Bartram, D., & Brown, A. (2005). *Great eight factor model OPQ32 report*. Thames Ditton, UK: SHL Group plc.
- Bartram, D., Brown, A., Fleck, S., Inceoglu, I., & Ward, K. (2006). *OPQ32 Technical manual*. Thames Ditton, UK: SHL Group plc.
- Brown, A., & Bartram, D. (2009). *Supplement to the OPQ32 technical manual*. Thames Ditton, UK: SHL Group plc.
- Furnham, A. (2017). Does it matter who we are? Personality at work. In N. Chmiel, F. Fraccaroli, & M. Sverke (Eds.), *An introduction to work and organizational psychology: An international perspective* (3rd ed., pp. 317-334). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Hughes, D. J., & Batey, M. (2017). Using personality questionnaires for selection. In H. W. Goldstein, E. D. Pulakos, J. Passmore, & C. Semedo (Eds.), *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection & retention* (1st ed., pp. 151-181). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Lado, M., & Alonso, P. (2017). The Five-factor model and job performance in low complexity jobs: A quantitative synthesis. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(3), 175-182.



- Mayer, D. M., Nishii, L. M., Schneider, B., & Goldstein, H. W. (2007). The precursors and products of fair climates: Group leader antecedents and employee attitudinal consequences. *Personnel Psychology*, 60(4), 929-963.
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An Introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175-215.
- Motowidlo, S. J., & Kell, H.J. (2013). Job performance. In I. B. Weiner (Editor-in-Chief), *Handbook of psychology*: N. W. Schmitt & S. Highhouse (Vol. Eds.), Vol. 12, *Industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 82-103). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- O'Leary, R. S., Forsman, J. W., & Isaacson, J. A. (2017). The Role of Simulation Exercises in Selection. In H. W. Goldstein, E. D. Pulakos, J. Passmore, & C. Semedo (Eds.), *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection & retention* (1st ed., pp. 247-270). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Ones, D. S., Dilchert, S., Viswesvaran, C. & Judge, T. A. (2007). In support of personality assessment in organizational settings. *Personnel Psychology*, 60(4), 995-1027.
- Robertson, I. T., & Smith, M. (2001). Personnel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 441-472.
- Salgado, J. F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European community. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 30-43
- Salgado, J. F. (2003). Predicting job performance using FFM and non-FFM personality measures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 323-346.
- SHL Group (2009). *OPQ32r user manual*. Thames Ditton, UK: Author.
- SHL Group (2014). *Estrutura universal de competências: Definições dos fatores e dimensões de competências*. Thames Ditton, UK: Author.
- SHL Portugal (2013). *Descrição das escalas do OPQ32*. Lisboa: Author.

SHL Portugal (2017). *O que é a estrutura universal de competências?* [Folheto]. Lisboa: Author.

SHL Portugal (2018). *Exercícios de simulação* [Brochura]. Lisboa: Author.

Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance* (pp. 3-25). Chichester, UK: John Wiley & Sons.

## **Anexo A**

### **Descrição das 32 Dimensões da Personalidade do OPQ32r**

## Quadro A1

## Descrição das 32 dimensões de personalidade do OPQ32r

Domínio Relação com as Pessoas			
Dimensão	Definição da Dimensão		
	Resultados Elevados	Resultados Baixos	
Persuasivo(a)	Gosta de vender, sente-se à vontade em situações de negociação, gosta de mudar os pontos de vista dos outros.	Raramente pressiona os outros com vista a alterar os seus pontos de vista, não gosta de vender, sente-se pouco à vontade em situações de negociação.	Influência
Organizador(a)	Gosta de liderar e de dirigir, diz aos outros o que devem fazer, assume o controlo.	Prefere que sejam os outros a dirigir, não gosta de dizer às pessoas o que devem fazer, pouco provável que assuma a liderança.	
Direto(a)	Expressa livremente as suas opiniões, deixa clara a sua posição, preparado(a) para criticar os outros.	Raramente critica os outros, prefere não expressar os seus pontos de vista, não comunica as suas opiniões.	
Independente	Prefere seguir as suas opiniões, negligencia as decisões apoiadas pela maioria.	Aceita as decisões da maioria, segue a via consensual.	
Extrovertido(a)	Animado(a) e jovial nos grupos, falador(a), gosta de ser o centro das atenções.	Calado(a) e reservado(a) nos grupos, não gosta de ser o centro das atenções.	Sociabilidade
Afiliativo(a)	Gosta da companhia dos outros, tem prazer nos contactos humanos, sente a falta dos outros.	Gosta de passar tempo longe das outras pessoas, valoriza o tempo que passa sozinho(a), raramente sente a falta dos outros.	
Autoconfiante	À-vontade quando conhece os outros, confortável em situações formais.	Prefere situações menos formais, pouco à vontade quando conhece os outros.	
Modesto(a)	Não gosta de falar de si próprio(a), reservado(a) quanto às suas realizações pessoais.	Gosta de falar de si e das suas realizações pessoais.	
Democrático(a)	Encoraja a participação dos outros, consulta-os, leva em consideração as opiniões dos outros.	Toma decisões sem consultar os outros, prefere decidir sozinho(a).	Empatia
Humano(a)	Manifesta consideração pelos outros, ajuda aqueles que têm problemas, é compreensivo(a) e tolerante.	Mostra pouca consideração pelos outros, permanece desligado(a) dos problemas pessoais dos outros.	

Nota. Descrição das dimensões do OPQ32r (SHL Portugal, 2013)

# Quadro A1

## *Descrição das 32 dimensões de personalidade do OPQ32r (continuação)*

Domínio Estilo de Pensamento			
Dimensão	Definição da Dimensão		
	Resultados Elevados	Resultados Baixos	
Calculador(a)	Gosta de trabalhar com números e de analisar informação estatística, apoia as decisões em factos e números.	Prefere trabalhar com base em sentimentos e em opiniões em vez de se basear em factos e números, evita a utilização de dados estatísticos.	Análise
Crítico(a)	Avalia criticamente a informação, procura potenciais dificuldades, preocupa-se com os erros de um trabalho.	Não se preocupa com potenciais dificuldades, não gosta de avaliar criticamente a informação, raramente procura os erros de um trabalho.	
Observador(a)	Procura compreender o porquê das pessoas se comportarem de determinada forma, gosta de analisar as pessoas.	Não se interessa pelas atitudes e comportamentos dos outros, tende a não analisar as pessoas.	
Convencional	Prefere agir de acordo com métodos estabelecidos, favorece as abordagens convencionais.	Prefere a mudança aos métodos de trabalho estabelecidos, pouco convencional, prefere novas abordagens.	
Conceptual	Teórico(a), gosta de lidar com conceitos abstratos.	Prefere a prática à teoria, não gosta de lidar com conceitos abstratos.	Criatividade e Mudança
Inovador(a)	Tem ideias novas, gosta de ser criativo(a), encontra soluções originais.	Prefere trabalhar com base nas ideias dos outros, pouco criativo(a) e pouco imaginativo(a).	
Procura de Variedade	Prefere a variedade, gosta de experimentar coisas novas, gosta de sair da rotina, aborrece-se com o trabalho repetitivo.	Prefere a rotina, gosta de trabalho repetitivo, não procura a variedade.	
Adaptável	Modifica o seu comportamento para se ajustar às situações, adapta a sua abordagem a diferentes tipos de pessoas.	Age de forma inalterável na maioria das situações, não adapta a sua abordagem a diferentes tipos de pessoas.	
Planificador(a)	Adota uma perspetiva de longo prazo, estabelece objetivos para o futuro, prefere assumir uma perspetiva estratégica.	Manifesta maior preocupação pelo imediato, mostra pouca inclinação para assumir uma perspetiva estratégica.	Estrutura
Metódico(a)	Organizado(a) e sistemático(a), preocupa-se com os detalhes.	Pouco organizado(a) e pouco sistemático(a), não se preocupa com os detalhes.	
Consciencioso(a)	Conclui as suas tarefas, é persistente.	Encara com flexibilidade os prazos estabelecidos, deixa tarefas por concluir.	
Cumpridor(a)	Segue as regras e procedimentos, prefere diretrizes definidas, não gosta de quebrar as regras.	Pouco preocupado(a) em seguir as regras e procedimentos estabelecidos, não gosta de burocracia.	

*Nota.* Descrição das dimensões do OPQ32r (SHL Portugal, 2013)

# Quadro A1

## *Descrição das 32 dimensões de personalidade do OPQ32r (continuação)*

Domínio Sentimentos e Emoções			
Dimensão	Definição da Dimensão		
	Resultados Elevados	Resultados Baixos	
Tranquilo(a)	Facilidade em relaxar, raramente se sente tenso(a), geralmente calmo(a) e pouco preocupado(a).	Tenso(a), sente dificuldade em relaxar, dificuldade em “desligar” depois do trabalho.	Emoção
Preocupado(a)	Tenso(a) antes de ocasiões importantes, preocupa-se quando as coisas correm mal.	Sente-se calmo(a) antes de ocasiões importantes, pouco afetado(a) por situações importantes, pouco preocupado(a).	
Imperturbável	Não se ofende com facilidade, ignora insultos, pouco sensível e críticas pessoais.	Sensível, facilmente afetado(a) por críticas, preocupa-se com comentários ou insultos injustos.	
Otimista	Espera que as coisas corram bem, vê os aspetos positivos das situações, tem uma visão otimista do futuro.	Preocupa-se com o futuro, está sempre à espera que as coisas corram mal, centra-se nos aspetos negativos de uma situação.	
Confiante	Confia nas pessoas, vê os outros como de confiança e honestos, acredita no que os outros dizem.	Cauteloso(a) em relação às intenções dos outros, sente dificuldades em confiar nos outros, pouco provável que seja enganado(a) pelas pessoas.	
Emocionalmente Controlado(a)	Consegue ocultar os seus sentimentos dos outros, raramente manifesta as suas emoções.	Expressa livremente os seus sentimentos, sente dificuldade em ocultar os seus sentimentos, manifesta as suas emoções com facilidade.	Dinamismo
Enérgico(a)	Ativo(a), gosta de estar ocupado(a), gosta de ter muitas coisas para fazer.	Gosta de fazer as coisas num ritmo calmo, não gosta de trabalho exigente e excessivo.	
Competitivo(a)	Necessita vencer, gosta de atividades competitivas, não gosta de perder.	Ambicioso(a) e centrado(a) na carreira, gosta de trabalhar com objetivos exigentes.	
Realizador(a)	Ambicioso(a) e centrado(a) na carreira, gosta de trabalhar com objetivos exigentes.	Vê a progressão na carreira como pouco importante, procura objetivos alcançáveis em vez de objetivos ambiciosos.	
Decidido(a)	Toma decisões rápidas, tira conclusões rapidamente, pouco cauteloso(a).	Cauteloso(a) na tomada de decisão, gosta de ter tempo antes de tirar conclusões.	

*Nota.* Descrição das dimensões do OPQ32r (SHL Portugal, 2013)

## **Anexo B**

### **Correspondência entre os Fatores do Modelo *Big Five* e as Dimensões de Personalidade do OPQ32r**

# Quadro B1

*Correspondência entre os fatores do Big Five e as dimensões de personalidade do OPQ32r.*

Fatores do <i>Big Five</i>	Dimensões do OPQ32
Extroversão	Extrovertido(a) Emocionalmente controlado(a) Direto(a) Modesto(a) Afiliativo(a) Autoconfiante Organizador(a) Persuasivo(a)
Afabilidade	Humano(a) Democrático(a) Observador(a) Competitivo(a) Confiante Decidido(a) Afiliativo(a) Independente
Conscienciosidade	Consciencioso(a) Metódico(a) Enérgico(a) Planificador(a) Realizador(a)
Estabilidade Emocional	Tranquilo(a) Preocupado(a) Imperturbável Otimista Autoconfiante
Abertura à Experiência (não convencional)	Convencional Procura de Variedade Cumpridor(a) Inovador(a) Independente
Abertura à Experiência (pensamento crítico)	Crítico(a) Calculador(a) Conceptual

*Nota.* Correspondência entre os fatores do Big Five e as dimensões do OPQ32r (Brown & Bartram, 2009)



## **Anexo C**

### **Correspondência entre os Fatores da Estrutura Universal de Competências e os Fatores do Modelo *Big Five***

Quadro C1

*Correspondência entre os fatores da UCF e os fatores do modelo Big Five.*

Fatores da UCF	Fatores do <i>Big Five</i>
Liderar e Decidir	Extroversão
Apoiar e Cooperar	Afabilidade
Interagir e Apresentar	Extroversão
Analisar e Interpretar	Abertura à Experiência
Criar e Conceptualizar	Abertura à Experiência
Organizar e Executar	Conscienciosidade
Adaptar-se e Tolerar	Estabilidade Emocional
Empreender e Realizar	Afabilidade (pólo negativo)

*Nota.* Correspondência entre os fatores da UCF e os fatores do modelo *Big Five* (Bartram, 2005)